

中国進出日系企業における 債権回収問題にかんする事例分析

—— 江蘇省N社の事例を中心に ——

齋 藤 幸 則
大 島 一 二

1. 課題の設定

中国は、1978年の改革開放政策実施以降、とくに1990年代前半の鄧小平による南巡講和を契機に、経済は成長軌道に乗り、1990年以降の実質GDPの成長率は、ほぼ一貫して年率8%を超える高い経済成長が達成された。

このような高い経済成長は、1990年代では「世界の工場」と呼ばれる、中国の安い労働力コストに注目した、各国企業の集中的な中国進出による生産拠点の形成によってもたらされたものであり、さらに2000年代に入ると、中国がWTOへ加盟し、中国国内の市場開放、とくに中国における卸売形態の会社設立に関する規制が緩和されたこともあり、中国を「世界の市場」と位置づけて進出する企業が増加し、経済成長を促進した。つまり、投資制度の変化のみならず、経済発展による中国国民の所得向上が消費力の増加と中国市場の拡大をもたらし、さらに世界各国の企業の中国進出を促進するという循環を形成したといえるだろう。

しかし、中国に進出する外資系企業が増える中、進出企業が直面する大きな経営問題の1つに、販売代金回収問題の深刻化があげられる。国際協力銀行・日中投資促進機構のアンケート調査（2007）によると、代金回収問題の

キーワード：中国、債権回収、日系企業、与信管理

経営問題における位置づけは、国内販売・営業に関する領域では実に48.8%を占めるに至っており、依然として経営諸課題の中でも重要な問題として位置づけられている¹⁾。

また、改革開放政策実施後、高い経済成長を達成してきた中国も、今後、中長期的に成長率の減速が予想される。景気の減速により企業の経営が悪化すると、さらに代金回収の問題がクローズアップされる可能性が高い。事実、民間企業の天気図と呼ばれるほど多くの民営企業を抱え、その動向が注目されている浙江省温州市では、2010年に入り景気が沈滞しはじめると、借金苦による経営者の自殺や失踪が20件以上発生しており、負債金額や倒産範囲が拡大していること²⁾、さらに2011年に入ってから、年初から9月までで200人強の経営者の失踪が発生していることが報道されている³⁾。

こうした状況に加えて、中国では、外貨管理上、日本の親会社からの融資や増資には、様々な制約があるため、この対応には時間を要する。したがって、現地法人の通常の資金繰りは、中国の日系銀行、もしくは地場銀行からの借入に依存せざるを得ないが、日系を含めた中国における銀行は、事実上、国の政策影響を受けており、現在の景気動向では、融資に関する総量規制が実施される可能性があり、資金繰りは常に厳しい状況に置かれることが予想される⁴⁾。

このような状況のもと、中国における代金回収や与信管理を含めた債権管理問題は、「会社の血液」と呼ばれる資金繰りに直接影響を与えるため、経営基盤を揺るがしかねない重要な問題であり、日頃より適切な管理を行う体制が構築されているかが企業にとって大きなポイントとなると考えられる。

中国の代金回収に関する既存研究は、これまで、一般に代金未回収問題が発生した際の法的対応を中心に扱われることが多かった。しかし、現実

1) 国際協力銀行・日中投資促進機構 (2007), 89 ページ。

2) 翁仕友・楊中旭 (2011), 70-88 ページ。

3) 日本経済新聞電子版 2011 年 12 月 26 日アクセス。

4) みずほ総合研究所 (2011 b), 4 ページ。

には、代金未回収となった場合、その後の法的措置等で代金を回収できるケースは非常に少なく、また、裁判等の法的対応を行った場合、弁護士費用が必要となることや、裁判のための資料準備などの負担、判決が確定するまでには比較的長い時間を要すること等を考慮すると、法的対応は、多くの場合「労多くして益少なし」であり、現場のビジネスにおいても、投資回収の観点から考えてあまり得策とはいえない。また、与信管理に関する研究では、これまで与信供与先の財務諸表分析を中心に検討されていることが多く、実際の会社運営の観点から分析されているケースはごく少ないと考えられる。

いうまでもなく、代金未回収となった場合の対策を講じておくことは必要であり、また、契約書の整備や事前の与信調査といった対応も必要ではある。しかし、実務的な観点からは、代金回収や与信管理制度を検討する場合、上記のような狭義の債権管理ではなく、日常の回収管理を通じて、未回収のシグナルを察知する仕組みを構築し、その上で、与信限度額の見直しを行う、販売停止措置をとる、早期に経理上の引当を行う、さらに、代金回収項目を営業担当者の人事評価に組み入れるといった、総合的な債権管理体制を構築することこそが、債権回収問題に対処するもっとも望ましい対策であると考えられる。

本稿は、こうした認識に立ち、中国における日系企業の代金回収や与信管理問題について以下の研究を実施する。

①まず、これまでの先行研究および各機関によるアンケート調査を通じ、その実態を把握する。

②次に、デミングのPDCAサイクルの考え方を債権管理に適用することによって、中国において比較的効果的な債権管理体制の構築を行ってきた江蘇省N社の事例を中心に検討する。

本稿では、以下、2で、中国の代金回収問題に関する先行研究を検討し、続いて3で、中国に進出している日系企業の代金回収問題の実態について、各機関の調査報告書やアンケート結果をもとに状況把握するとともに、代金

回収に関する課題を整理する。さらに、4で、効果的な債権管理体制を構築するための、デミングのPDCAサイクルをベースとしたN社の債権管理モデルを検討する。さいごに、再度論点を整理するとともに、今後の課題をまとめていく。

2. 中国の代金回収問題にかんする先行研究

中国における代金回収問題は、企業の経営諸問題の中で大きなウェイトを占めているが、一方で、このテーマを取り上げている論文は必ずしも多くない。また、すでに述べたように、多くの既存研究で、代金未回収問題が発生した際の法的対応を中心に研究が行われてきた。

こうした状況の中で、近年では、代金回収リスクを軽減する研究も進められつつある。たとえば、渡邊（2010）は、中国の企業における代金回収リスクへの対応について、家電企業への聞き取り調査を実施し、販売価格と代金回収リスクのトレードオフによる調整方式、卸機能を企業内部化する方式、小売価格へのバックリベート方式、前払と販売数量・代金回収率を組み合わせた方式の4タイプに区分した上で、理論モデルを構築し、経済学的観点から各タイプの比較検討を行っている。そのうち、前払と販売数量・代金回収を組み合わせた方式が、もっとも社会厚生をもたらすとの結論を導き出している。この方式は、代金回収のみならず、日系企業の中国国内販売戦略を支える制度として、有効に機能すると考える。

さらに、白石・矢野（2011）は、中国企業間の信用取引について、「滚动（gundong）」と呼ばれる半永久固定掛金式取引が行われており、中国経済普查（センサス）年鑑のデータから、全国の内資企業、香港・マカオ・台湾の投資企業、外資（外商投資企業）企業の総資産に占める買掛金の比率が11.8%、同売掛金比率が10.72%と、企業間信用が定常的に行われていることを報告している⁵⁾。

5) 白石麻保、矢野剛（2011）、2-35ページ。

上記論文以外に、進出企業の直面する問題を明らかにするため、日本貿易振興機構（ジェトロ）・日中投資促進機構等を中心に、日本の各機関による日系企業へのアンケートやヒアリング調査が実施され、調査結果ベースにした報告書が多数発行されている。これらは、債権回収問題の実態を明らかにするために有効である。

たとえば、日中投資促進機構による「日系企業アンケート調査」は、90年より、ほぼ2年に一度、中国に進出している日系の現地法人を対象として、損益状況、今後の事業計画、資金調達、国内販売、原材料調達・製造コスト、人事・労務、WTO加盟の影響など広範囲にわたるアンケート調査を実施するとともに、各項目における調査総括、集計結果データが開示されており、豊富なデータに加え、定点観測していることにより、時系列的な比較検討を可能にしている。

日本貿易振興会（2002）による「日本企業の中国における国内販売活動に関するアンケート調査」は、中国のWTO加盟による外資企業の国内販売規制緩和をうけ、日系企業の中国国内市場におけるプレゼンスや中国の国内販売を進める上での問題点を把握するとともに、日本企業の中国マーケット戦略に資することを目的として、国内市場における日本企業製品の位置づけや国内市場で競合する製品、活用している販売ネットワーク、販売上の問題点などを中心に分析している。アンケート結果は業種別に整理されているため、業種別の比較検討する際に有益である。

日本貿易振興機構（2012）による「中国市場開拓に挑む中小企業」は、同機構が日本の中小企業の中国における市場開拓を通じて、自社ビジネス拡大を目指す動きを踏まえ、中国市場開拓支援を目的としたアジアキャラバン事業を行っているが、この事業に参加した企業30社に対して、現在の状況や市場開拓における課題や留意点、今後の戦略等のインタビューを行い、インタビューを通じて明らかとなった課題や留意点を検証するとともに、各社の取り組みをケーススタディーとして取りまとめている。この報告書では、市場参入後の重要な課題として、代金回収の問題を挙げている。

中小企業金融公庫総合研究所（2005）による「中国に進出している中小企業における取引慣行上の問題点と対策」は、中小企業金融公庫と取引のある中小企業の中国現地法人19社へインタビューを行い、中国進出にかかる取引慣行上の問題点と対策を整理し、販売ルートの確保、債権回収問題、模倣品問題の3論点を取り上げ、それぞれの論点につき、各企業をタイプ化した上で、それぞれのタイプごとに各企業の対策を詳細にヒアリングした結果を取りまとめている。

3. 進出企業の代金回収状況と課題

中国に進出している日系企業は、どのような取引先へ販売し、代金回収はどのような決済手段で行われているのであろうか。また、代金回収にあたり、いかなる課題を抱えているのであろうか。

代金回収に影響を与える基本的なファクターは2つあり、1つは決済方法（どのような手段で代金決済をおこなうか）、もう1つは取引先の選択（どのような取引先に販売するか）である。ここでは、まずはじめに、各種アンケートおよび報告書を踏まえ、日系企業における代金の決済方法と取引先の状況について把握した後、各社の代金決済条件と代金回収における課題をまとめる。

中国における決済手段を大きく分けると、送金、小切手、手形の3タイプに区分することができるが、中国では日本のような手形や小切手の不渡り制度がなく、一度掛け売りしてしまうと長い間入金されず未払いの状態が続くこともあり、代金回収が難しいことがしばしば指摘される。中国の特徴として、この不渡り制度がないことを補完する手段として、銀行が支払いを保証する小切手や手形がある。

まずはじめに、送金についてみてみよう。現在使われている主な決済システムは、中国人民銀行が運営している「中国現代化支払システム（CNAPS）」と、各商業銀行が運営している「商業銀行自行電子本支店決済送金システム」がある。そのうち、現代化支払システムは、2002年より運

用開始し、2004年の状況によると、支払処理は1分以内に完了するとされており、代金決済システムは徐々に整備されてきており、企業決済における送金比率も増加傾向にあるという⁶⁾。

次に小切手であるが、中国では小切手は銀行小切手と小切手の二種類に区分される。このうち銀行小切手は銀行が発行し、同一交換地域内での振替あるいは現金の引き出しを行うもので、銀行によって保証されているため、その信用力は高い。具体的には企業が現金を小切手振出銀行に預けて、その銀行により振り出された銀行小切手を相手先に手渡すことで債務を決済する手形である。一方、小切手は各地で幅広く使われている手段で、企業や個人が発行し、委託された銀行が小切手を提供された場合、無条件に確定の金額を受取人あるいは小切手の所持人に支払うものであり、残高不足の小切手の振出は禁止されている。小切手には、現金小切手、振替小切手、普通小切手の3種類あり、現金小切手は現金の引き出ししかできず、振替小切手は口座間の振替しかできない。普通小切手は、現金および口座間の振替が両方とも可能である。

手形については、まず銀行為替手形と商業手形に分けられ、さらに商業手形は銀行引受手形と商業引受手形に分けられる。銀行為替手形とは、企業が現金を手形振出銀行に預けて、その銀行により振り出された為替手形を相手先に渡すことで債務を決済する手形であり、遠隔地での商品買付代金の支払や現金引出のために使われるものである。なお、銀行為替手形は銀行振替で決済することもできるし、現金と明記している銀行為替手形は現金との交換も可能である。商業手形とは、振出人が受取人への支払い義務を引受人（支払人）に委託し、指定された時期に受取人に支払う手形である。支払い期限は双方で協議して決めることができるが、6ヶ月を超えることはできない。商業手形は裏書譲渡が可能であり、条件に適合する商業手形は銀行に手形割引を申請することができる。商業手形は引受人の違いによって、商業引受手

6) みずほ総合研究所（2011 a）、264－265 ページ。

形と銀行引受手形の2種類ある。

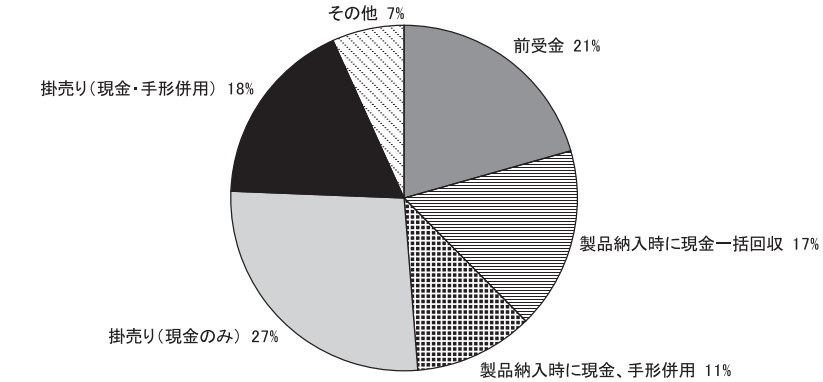
銀行引受手形は銀行が引き受ける手形である。引受銀行で口座を開設している手形発行者が銀行に発行を委託し、引受銀行が手形金額の10000分の5の手数料を受け取る。発行側は手形が満期になる前に全額銀行に預金し、銀行は手形を提供されるときに所持人に支払う。商業引受手形は、振出人が受取人への支払業務を銀行以外の引受人（支払人）に委託し、指定された時期に受取人に支払う手形のことである。

2010年の決済における手形・小切手、銀行カード、送金の比率は、件数ベースでは3.24%、92.97%、3.79%と銀行カードが圧倒的比率であるが、銀行カードは小口のものが多いため、金額ベースでは31.43%、27.26%、41.31%とほぼ拮抗している⁷⁾。このように、銀行カードは主に個人用の小口決済に用いられており、企業決済においては、主として、送金、もしくは手形及び小切手により行われている。

日系企業における主たる決済手段は、図1のとおりであるが、前受金21%、製品納入時に現金一括回収もしくは現金と手形の併用というケースが28%と、合計49%であり、ほぼ半数が製品納入前もしくは納入時の代金回収という対応を行っている。一方、掛売り（現金のみ）の比率は27%であるが、掛売り（現金・手形併用）の18%とあわせると45%となる。このことから、日系企業における決済手段は、納入時までには何らかの形で代金回収するケースと掛売りをしているケースが、それぞれ約半々であることがわかる。決済手段を前回アンケートと比較すると、掛売りの比率に大きな変化はないものの、前受金の比率が増加していることや、手形を併用するケースでも、銀行の支払保証がついている銀行引受手形を利用していることが主流であることから、日系企業は代金回収において、未回収リスクを回避するための方法として保守的な対応をとっていることがわかる。

7) みずほ総合研究所（2011 a），264 ページ。

【図 1】 日系企業における代金決済手段

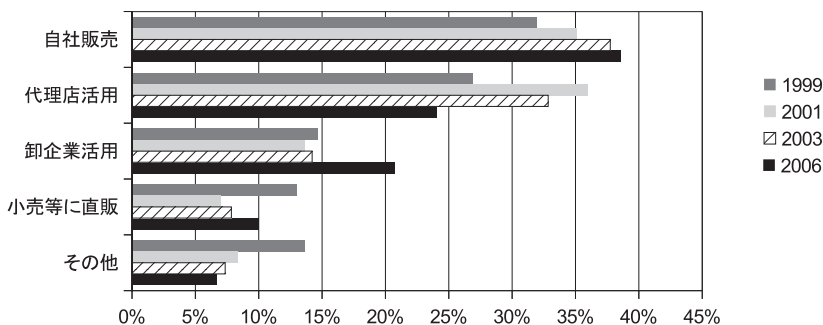


(資料)国際協力銀行・日中投資促進機構(2007)より筆者作成

つづいて、国際協力銀行・日中投資促進機構による日系アンケート調査結果(2007)をもとに、日系企業における販売先の状況について時系列的に見てみよう。

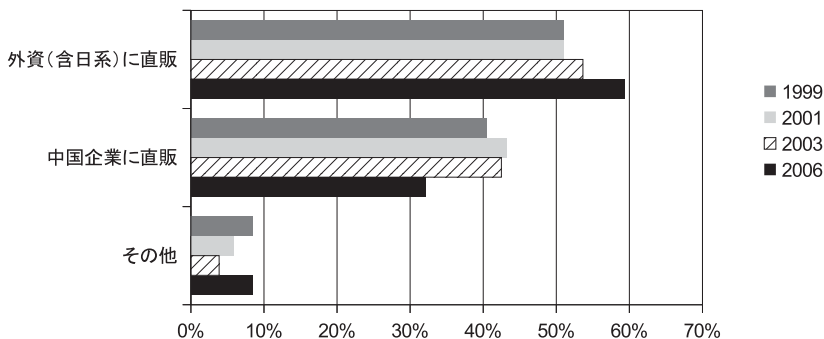
まず、自社製品の販売形態について図2をみると、自社製品が最終製品の場合、自社で販売・営業拠点を設置している企業が99年の32%から06年には39%と増加傾向にある。また、中国の卸売企業を活用する、もしくは中国の販売・営業代理店を活用する企業は99年の42%から06年は45%と微増している。自社販売の比率と卸もしくは代理店活用の比率はほぼ半々となっており、逆に中国の小売等に直接販売するケースは99年13%から06年には10%と減少している。

【図2】 自社製品の主な販売ルート
(自社製品が最終製品のケース)



(資料)国際協力銀行・日中投資促進機構資料(2007)より筆者作成

【図3】 自社製品の主な販売ルート
(自社製品が中間製品のケース)



(資料)国際協力銀行・日中投資促進機構資料(2007)より筆者作成

自社製品が中間製品の場合は、図3のとおり、日系を含めた外資系企業に直接販売するケースが99年の51%から06年の59%と増えている一方、中国企業に直接販売するケースは、99年の40%から32%に減少している。

図2および図3から、最終製品を販売しているケースの場合は、自社の営業拠点による販売や卸・代理店を活用した販売が増えており、中国国内市場が経済成長に伴い拡大する中、自販体制を強化するとともに、様々な販売

チャネルを活用していると考えられる。中間製品を販売するケースの場合は、中国企業への直販が減り、外資系企業への直販が増加している。この背景には、自社製品が中間製品であると回答した企業が前回アンケートより増えていることもあり、日本および諸外国企業の最終製品メーカーの中国進出が増加していると推測できる。

このように日系企業における取引先が変化する中、債権回収問題は、2001年に行われた第7次アンケートから比べると、第9次アンケートでは経営問題におけるウェイトが比較的小さくなっている。この背景には中間製品を扱う企業の外資系企業への直販が増えていることがあり、このことから日系企業は、決済方法で納入前の前受金や納入時の現金回収といった保守的な方法がとられているとともに、販売先の選択においてもリスク回避的な対応がとられている。

しかし、このように保守的な対応がとられている状況の中、日系企業の中国における平均の売掛月数を見てみると、回収には1ヶ月から3ヶ月の期間を要している企業が6割を超えており、3ヶ月以上が18.2%、6ヶ月以上は9.1%となっている。さらに、1年以上回収できていない滞留債権の売上に占める割合が5%以上と答える企業が全体の17%も占めており、このような状況から、日系企業はリスク回避的な対応をしつつも、債権回収は依然として重要な課題であることがわかる⁸⁾。

では、これらの債権回収問題に対して、各日系企業はどのような回収条件で対応しているのであろうか。

図4は、各企業の販売先に占める外資企業比率（全売上に占める外国企業の比率、以下「外資比率」とする）および回収条件（ユーザンスを与えた場合はその月数、前金の場合はその比率）をプロットしたものである。この図を大きなカテゴリーに区分すると、外資比率が50%以上及び50%未満で、それぞれ対応が分かれている。

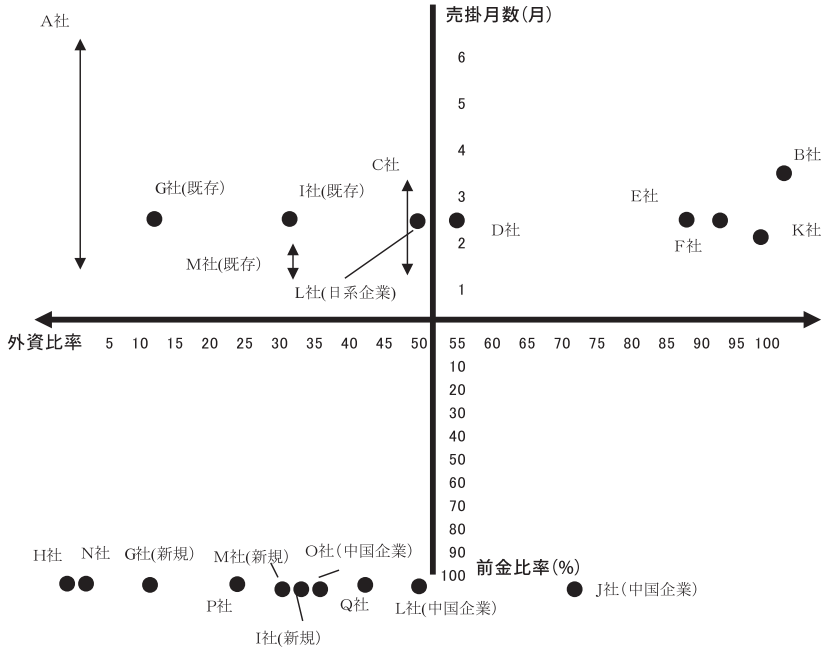
8) 国際協力銀行・日中投資促進機構（2007）、80-81ページ。

まず、外資比率が50%以上のカテゴリーの場合、決済条件が前金もしくは現金との交換条件ではなく、外資、中国企業問わず取引先に与信を与えているケースが多い（B社、E社、F社、K社の4社）。例外として、100%現金回収しているJ社のケースがあるが、これは中国企業に対して適用している決済条件であり、日系を含めた外資企業に対しては月末締め翌月末現金100%という条件にしている。

B社のケースでは、会社設立後、中国企業に販売（全て前金20~80%、納品後1~3ヵ月後に20~80%現金回収）していたが、100%回収できた取引先は1社もなかったため、中国国内の日系企業に限って取引を行っており、中国企業への販売はない。

E社、F社、K社のケースでは、中国企業との取引比率は少ないものの、中国企業にユーザンスを与えており、回収に関して問題を抱えている。たとえば、資金繰り上の理由や品質面でクレームをつけて支払いを意図的に遅らせてくるケース（E社）、購買担当者の変更になり、仕事に慣れていないという理由で支払いを遅らせるケース（F社）、経理担当者のミスとの説明で一部返済されるが完全に契約通り債務履行されないケース（K社）などである。ただし、長期的には債権回収できており、不良債権化しているケースはほとんどないようであるが、取引先については、与信金額をこれ以上増やさない、もしくは日系企業との取引を拡大するといった対策をおこなっている。

【図 4】 日系企業の販売先に占める外資系企業の比率と回収条件



(出所) 中小企業金融公庫総合研究所(2005)より筆者作成

つづいて、外資比率が50%未満のカテゴリーでは、対応が二つに分かれる。一つは外資企業と中国企業で与信対応を分け、外資企業には与信を与えるが、中国企業には与信を与えないケース（L社、O社）、もう一つは、外資企業と中国企業で分けるのではなく、新規先には与信を与えず前金で対応し、取引期間や規模によって既存先に与信を与えてゆくケース（C、D、G、I、M社）がある。なお、C社およびD社については、中国企業との取引があり、かつ販売開始当初から与信を与えているが、C社は取引先がハイアール集団という規模の大きい企業であり、D社についても取引先が大手であり、信頼関係があるため、与信を与えているということから、後方のケースに含めている。

このカテゴリーの一般的な傾向としては、外資企業と中国企業を分けて与

信対応を行うが、やはり中国企業比率、すなわち中国国内販売比率が増えるにつれて、中国企業に与信を与える傾向がある。その場合も、単純にすべての取引先に与信を与えるということではなく、新規の場合には、まず前金や現金との引き換えといったリスクのない方法にて対応し、その後の相手の会社規模や取引金額、それまでの信用状況を踏まえて、小額から与信を与え、徐々に金額を大きくしてしている傾向がある。

以上、中国における日系企業の代金回収状況を見てきたが、取引先の絞込みや前受金や納入時の現金回収といった方法により、リスク回避的な対応がとられていることは、安全性という観点から好ましい状況ではある。このようなリスク回避的な対応を可能とする背景として、現状、日系企業の製品が中国企業に比べ技術的に優位である、もしくは商品に希少性があり、競争力があるといったことが回収条件の交渉を有利にしている⁹⁾。しかし、今後の中国の景気動向や、中国企業の技術力ならびに商品開発力向上に伴う競争の激化、そして、中国国内販売の拡大にあたっては日系企業以外との取引も必要となってくることを考えると、これまでの回収条件交渉におけるこれらの優位性は徐々に低下していくと考えられ、債権回収の環境整備がよりいっそう求められる。

4. 債権管理モデルの構築－江蘇省N社の事例－

今後、中国市場の拡大に伴い各企業の売上の増加が予想されるが、一般的には、販売拡大に伴い、現金取引には限界があり、与信を与えることが必要になる。3でみてきたとおり、比較的多くの企業では決済条件として、現金との交換や前金にて対応している企業が多いが、その背景としては、商品の競争力がある、もしくは技術的優位性があることがこの対応を可能にしている。しかし、今後、中国地場企業のキャッチアップ、競合外資企業の進出に

9) 中小企業金融公庫総合研究所（2005）の各社事例から、前金や現金交換といった取引条件を可能としている理由として、技術力および商品力の優位性が挙げられている。

ともなう競争激化に伴い、商品および技術力の優位性が相対的に低下することが想定され、今後中国企業に対して前金対応や現金との引き換えという回収条件を続けていくことは困難になると予想される。

それでは、このような状況を想定して、今後重要性が増すと思われる債権回収に日系企業はどのように対応したらよいのであろうか。この4では、デミングによる品質管理であるPDCAサイクルの考え方を債権管理にとりいれ、江蘇省N社の事例をもとに、1つの債権管理モデルを提案したい。

PDCAサイクルとは、経営管理の基本的手法の1つで、第2次世界大戦後にアメリカの物理学者ウォルター・シューハートと物理学者エドワーズ・デミングにより提唱された理論で、Plan（計画）・Do（実施）・Check（評価）・Act（改善）の頭文字を取ってPDCAサイクルと命名された。業務をシステムとして捉え、どのようなプロセスで処理する事が効率良く、かつ確実に目的を達成できるかという理論であり、具体的には、Plan（計画）→Do（実施）→Check（評価）→Act（改善）の4つのプロセスを順に実施し、Actをさらに次のPlanに反映して各プロセスを循環させることにより、継続的にシステムを改善させるモデルである。

まず、Plan（計画）は、経営者が策定した方針に基づいた目標の設定、目標達成のための計画策定、責任・権限の決定、マニュアル、手順の作成及び文書化などを行い、Do（実施）では、Planで策定された計画をマニュアルや手順に従って実行する。またそれにともない、教育・訓練などもこの段階で行われる。Check（評価）は、実施状況の監視や測定、内部監査などにより、活動・業務改善のための評価・分析を行う。Act（改善）では、Checkの評価・分析の結果、問題点が発見されれば、発生原因の除去による再発防止策として是正処置を、また問題発生 of 未然防止策として予防処置を取る。それらの情報をマネジメントへ報告し、経営者によってシステムや計画の見直しが行われる。その結果を時期のPlanに反映させる。

このようにPDCAサイクルは、各プロセスを繰り返し実施し、組織が目標を達成する仕組みを継続的に改善させていくシステムである。

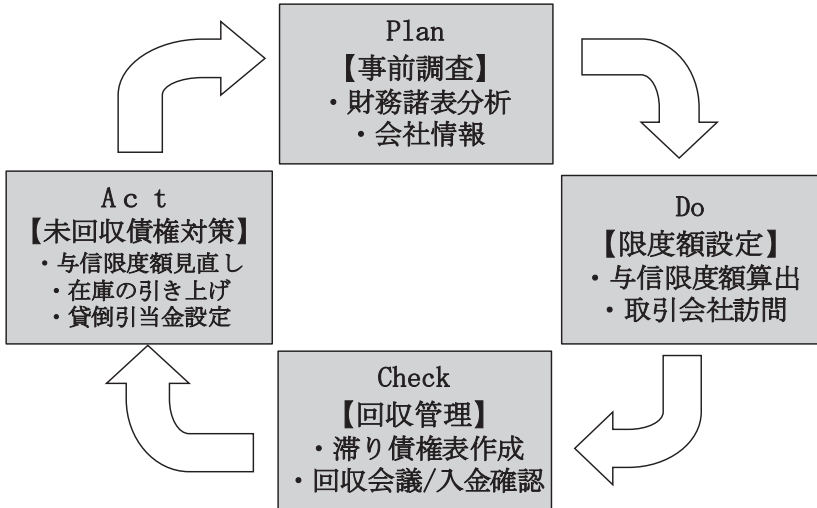
債権管理の目的は、債権の回収を確実に行うことであり、言い換えると、販売代金の貸し倒れリスクを軽減することにあるが、現実問題として、債権管理の難しいところは、事前調査の段階をあまりにも厳しくしてしまうと更なる販売拡大の機会を失ってしまうことになりえるし、一方、あまりにもゆるくすると、逆に未回収リスクが高まり、企業業績へ影響を与えてしまうことになる。つまり、売上高を増加させつつ、不良債権を減少させるという、一見すると矛盾するような作業を同時に行うのが債権管理である。具体的には、債権管理は、大きく分けて事前の与信管理と事後の債権回収に分けられるが、与信管理は債権管理の入口にあたり、債権回収は出口ということができる。繰り返しになるが、この2つは密接な結びつきがあり、一般的に入口での与信管理の基準を厳しくすると出口の債権回収の業務は楽になり、反対に、入口での基準をゆるめると、出口の業務が困難となる。どこまで厳しくすればよいのか、どこまで緩めればよいのか、この最適解を各企業は模索しているということができる。債権管理とは、与信管理と債権回収の最適解を求めることであり、売上げの増加と不良債権の減少という相反する業務を行うことである。

また、事前の与信調査をおこなえば、回収の安全性を図ることはできると考えがちだが、実際のところは、財務諸表の精度や後ほど述べる企業の構造、中国独特の財務担当者への評価制度などもあり、中国の場合は、とくに代金支払いの確実性を正確に測ることはできない。確かに、事前調査を行うことは安全性を図る必要条件ではあるが、十分条件ではなく、N社の事例では、このような認識に立ち、事前調査は行っているが、調査による与信判断のウェイトは大きくせず、極力与信を与える方針で対応している。与信設定時は小さい金額からの与信設定を行うことにより、貸し倒れリスクを最小化するとともに、その後の回収状況をより重点的に監視することにより、本当の意味での信用度合いを測り、その上で、与信の見直しを行っている。

では、このN社の事例をもとに、PDCAサイクルを債権管理にあてはめ、債権管理の目的である債権の回収を確実に行うことができるモデルを検討し

てゆく（図5）。

【図5】 債権管理におけるPDCAサイクル



（出所）筆者作成

PDCAの最初のステップであるPは、与信を与えるにあたっての事前調査である。与信設定をするにあたり、調査会社から財務諸表及び会社情報入手し、財務諸表を分析する必要がある。財務諸表の分析手法は数多くあるが、N社では、Solvency（安全性）、Efficiency（効率性）、Profitability（収益性）の3つの観点から財務諸表を分析している。

3つの観点のうち、与信管理上で重要視されるのは安全性であるが、安全性とは、取引先企業の支払能力に着目することで判断する項目である。具体的には以下の4指標を使用して安全性を判定している。

第1に、流動比率である。この比率は、会社における短期の支払能力を判断する代表的な指標であり、1年以内に支払い期限の到来する流動負債を返済するのに、必要な流動資産をどれだけ有しているかをみる。業種にもより流動比率は異なるが、一般的には0.7から0.8を下回ると資金繰りが厳しく

なると言われているが、N社の基準としては、流動比率が2.0以上か否かで判断を行っている。

第2に、当座比率である。この比率は、流動比率同様、企業の短期の支払能力を判断する指標であるが、流動比率と当座比率の違いは、資産に棚卸資産を含むかどうかである。当座資産は、流動資産の中で現金・預金や売掛金などの、より現金への換金性の高い資産であり、流動比率よりもより範囲を絞っているため、簡単に企業の流動性を見抜くことができる指標であると考えられている。当座比率は、流動負債に対して、どれだけ当座資産があるかを計算した比率で、一般的には0.5以下になると資金繰りが厳しいといわれているが、N社では、当座比率が1.0以上か否かで判断をしている。

第3は、固定比率である。固定比率は、固定資産への投資と自己資本の関係を分析する指標である。現金化に時間がかかる固定資産への投資は、通常自己資本の範囲内で行うのが安全と考えられており、比率が低いほうが安定性は高く、N社では100%以下を判断の基準としている。

第4は、負債比率である。この比率は、負債、すなわち他人資本と、自己資本の関係をあらわす指標である。比率が低いほど安全性は高くなり、N社では、負債の自己資本との比率が150%以下であることを判断基準としている。

つづいて、効率性の指標については、どれだけ資産を効果的に回転させ、事業を行っているかを表し、N社では以下の3指標を用い評価を行っている。

第1は、総資産回転率である。総資産回転率は、企業の効率性を判断する最も一般的な指標であり、売上を総資産で割って回転数で表す。回転数が高いほど効率がよく、N社では、1回転以上を判断基準としている。

第2は、売掛金回転日数である。この指標は、売掛金の回収効率を判断し、債権の回収に要する平均期間として日数で表現する。日数が少ないほど、債権回収の効率が高くなるが、一般的には分子となる売掛金は期末のみを使用した場合、期末の状況により、ブレが大きくなる可能性があるため、

N社では2期の平均を使用しており、60日以内であれば妥当と判断している。

第3は、棚卸資産回転率である。棚卸資産の効率性を計る指標で、売上を棚卸資産で除して回転数で表す。比率が高いほど、効率がよいことになるが、当座比率が低い会社は、棚卸資産回転率も極端に低いことが多く、在庫がさばけず棚卸資産が陳腐化もしくは不良化している可能性が高い。N社では7回転以上を妥当な範囲としている。

最後に、収益性の分析については、以下の3指標を用いて判断している。

第1は、売上高純利益率である。この純利益はNet Profit after Taxes（税引後純利益）を指しており、この比率が高いほど企業の収益は高く、N社の事例では、1%以上を基準としている。

第2は、総資産利益率である。一般的にROAと呼ばれる指標で、企業が保有する資産をどれだけ有効に活用して利益を上げたか見る指標である。この比率が高いほど企業の健全性は高く、収益力もあると判断でき、N社では3%以上を基準としている。

第3は、自己資本利益率である。株主や投資家が出資した資本をどれだけ有効に活用して、利益を上げているかを判断する指標である。この比率は高いほど収益力があり、N社では5%以上であることを基準としている。

N社では、安全性の4指標、効率性の3指標、収益性の3指標、合計10指標を財務分析の判断指標としており、各指標ごとに、それぞれ設定している基準を超えた場合に、1点が付与され、計10点満点で財務諸表が判断される。なお、各指標ごとのウェイト付けであるが、傾斜配分はしておらず、各指標同等としている。

PDCAサイクルの次のステップはDの実施であるが、債権管理制度では与信限度額を算出し、実際に取引先へ与信を付与するステップである。与信限度額とは、信用取引を行う取引先に対する信用取引の限度額であり、与信残高の上限となる。与信限度額の設定には様々な方法があるが¹⁰⁾、N社の事例では、極力簡便的な方法でリスクを最小化でき、与信調査会社からの財務諸

表で判断できる項目という実務的な側面を考慮して、簡便法による与信限度額の設定を行っている。

簡便法とは、平均月間売上、自己資本、運転資本の3つの指標を利用して、与信限度額を算出する方法である。この方法は、平均月間売上の項目にて、代金支払いのための原資を獲得する能力について、自己資本で長期的な支払能力について、運転資本で短期的な資金の支払い能力を判断することができる。

この特徴は、ほかの方法と比べて、複数の財務数値を使用する点にある。1つの財務数値から与信限度額を導き出した場合、その数値がたまたま大きければ、与信限度額が大きくなり、反対に小さければ、与信限度額が小さくなるという欠点があるが、簡便法は3つの財務数値を使用しているため、比較的バラツキが少なくなる特徴がある¹¹⁾。

簡便法について、売上240万円（平均月間売上20万円）、自己資本300万円、運転資本200万円のケースにて、与信限度額を算出してみよう。まずはそれぞれの財務数値に5%及び10%を乗じた数値を計算する（表1）。

【表1】 簡便法の具体例

財務数値	5%	10%
平均月間売上	10,000	20,000
自己資本	150,000	300,000
運転資本	100,000	200,000

(出所)筆者作成

10) 与信限度額の設定方法には、(1)顧客申請法、(2)実績法、(3)法定信用限度法、(4)業種比較法、(5)標準評点比較法、(6)売掛能力一括法、(7)自己資本基準法、(8)仕入債務基準法、(9)簡便法、(10)総合評価法などがある。牧野（2010）、104ページ。

11) 牧野（2010）、107ページ。

この例では、与信限度額の設定範囲として、各項目の最小値である 10,000 元から最大値である 300,000 元となるが、この例のように、与信限度額に幅が出てしまうため、N社では、財務諸表の各項目の判定結果にもとづいて、ウェイトづけを行うことで限度額を決定している。具体的には、最小値の 10,000 元から最大値である 300,000 元を 10 段階に区分し、10 点満点の場合は、与信限度額を 300,000 とし、それぞれ財務諸表の点数に応じて、29,000 元刻みで与信限度額を設定している。

つづいて、上記により設定された与信限度額をもとに、下記算出式で日数を計算する。たとえば、財務諸表判断で 8 点を獲得した場合、

$$2,400,000 \text{ 元(年間取引金額)} \times \frac{X}{365} = 242,000 \text{ 元(取引先に付与する与信限度額)}$$

となり、ユーザンス日数は約 37 日となる。

以上の方法により、N社では与信限度額の設定を行っているが、実際の限度額の付与については、定量的な評価以外に、以下のような項目も考慮に入れて総合的な判断により与信限度額設定を行っている。

第 1 に、財務諸表上で借入がある場合である。借入があると負債比率が高くなるため、指標としてはマイナス評価になるが、借入を資金繰りが厳しい状況であるというマイナス評価としてのみ捉らえるのではなく、借入自体が銀行からの与信調査を受けているという点でプラス評価することがある。しかし、中国の銀行貸付は、日本の銀行のように厳しい査定を行うよりは、知名度や地域における役所を含めた関係などで貸し付けることが多いため、実際の判断には注意が必要である。

第 2 に、取引会社への訪問である。与信判断にあたっては、営業担当者から定性的な企業の評価、今後の取り組みやN社にとっての重要性を与信申請書に記入しているが、営業担当者の企業に対する評価と、与信管理の視点からの評価が異なることがある。たとえば、実際の事例として、ある会社との取引にあたり、営業担当者の取引先評価を聞いたところ、敷地内にすばらし

く立派な建物があること、ホテルの経営やデパートの経営を手広く行っていることを評価項目として取り上げていた。しかし、このことは、与信管理の観点から捉えると、一般的にホテル経営やデパート経営には、大きな設備投資を伴うということであり、実際現地へ視察した際のホテルの稼働状況を考えると、資金繰りは相当厳しいと思われた。しかし、与信調査会社から入手した財務諸表では、この取引先は比較的健全であると判断された。財務担当者が財務諸表の固定資産金額をみたところ、とてもホテルやデパートの建物や設備が含まれているとは思えない金額であったため、更なる調査を続けたところ、この取引先は数多くの子会社を持っており、入手した財務諸表は取引している子会社の子会社のみの財務諸表であった。このケースにおいて、資金繰りは各子会社単位で行われてはならず、グループ全体の状況に応じて行なわれていたため、極端に支払いが悪い状況にあることが判明した。

このようなケースの場合、たんに営業担当者からの評価や財務諸表だけで判断すると大きな問題を抱えることになるため、注意が必要であり、必ず取引開始前に営業担当者に同行して取引先を訪問する必要がある。実際には、企業によっては数多くの取引先を抱えているため、すべての取引先に財務担当者を同行させ与信設定に関与することが難しいという状況も考えられるが、本来の意味での与信管理を行うためには、取引先を実際に確認すべきである。取引先の確認を行うにあたっては、企業を評価するチェックポイントのルール化するとともに、取引先の写真等訪問結果を財務内で報告することにより、担当者間の判断のばらつきを減らすことができる。さらに、このようなプロセスを経ることは、財務担当者の企業を判断するトレーニングになるとともに、財務担当者自らが判断した会社と与信を与えているという意識により、日ごろの与信管理に対して、受身ではなく、主体的にアクションを行うという副次的な効果もある。

つづいて、PDCAサイクルのCのステップであるが、このステップでは、実際に事前準備や取引先の調査を通じて付与された与信に基づき、債権が適正に回収が行われているかどうかの管理を行う。繰り返しになるが、N社で

は、与信設定の検討以上に回収管理に重点を置いており、具体的には、月2回の回収会議、および毎日行われる入金確認とその結果を毎週営業へフィードバックを行うことにより、回収管理をおこなっている。

月2回の回収会議は、営業総責任者及び財務総責任者により、営業担当ごとに行われる。具体的には、顧客先ごとに、債権期間で区分されている売掛金残高一覧表および販売取引一件別の売掛債権明細表を作成し、これらの債権資料をベースに、各営業担当へ取引一件ごとに、入金予定日のヒアリングを行う。

回収会議でヒアリングされた取引一件ごとの入金予定日は、入金予定表にまとめられ、財務部では、この予定表をもとに日々銀行への入金確認を行う。入金予定日になっても未入金の状態である取引先については、未入金リストを作成し、回収会議でヒアリングした取引先、取引ナンバー、入金予定日について未入金である旨を、財務総責任者より、総経理、営業総責任者、営業担当者に連絡し、再度未入金部分について、一週間以内での入金を取引先に催促している。

翌週には、入金されたものが消しこまれた売掛債権リストが作成され、再度回収会議が行われ、入金状況の確認と未入金の日数が書き込まれた表で対応が検討される。

また、回収会議の際に、契約書の双方の解釈の違いや増値税発票発行の手違いなどの問題も発見されるので、回収遅延につながる細かな問題もその場で即時対応することによって、入金遅延となる問題を最小化するような対応も行っている。

このように、N社では、事前準備で財務諸表などを通じ取引先の信用度を確認しているが、リスクの低減は販売拡大の機会とのトレードオフの関係となることもあり、事前調査や与信限度額の設定段階での管理強化ではなく、実際の回収管理を強化するとともに、回収状況に応じた与信の見直しを行っている。

最後にPDCAサイクルのAについて見てゆく。回収会議でヒアリングされ

た入金予定日を過ぎても未入金の取引先に対しては、総経理、営業総責任者、財務総責任者にて対策会議が行われ、取引先への対応が検討される。具体的には与信の見直し、販売の取引停止、在庫の引き上げなどが検討され、代金回収のためのより早期の行動が行われる。

対策の第一は、与信の見直しである。対策会議後に与信の見直しが必要とされた取引先については、与信限度額がゼロとなり、以後の取引についてはすべて現金との交換取引となる。

対策の第二は、販売の取引停止である。上記与信限度額を見直した上で、過去に発生した滞り債権の未払いが続くような場合には、販売取引を停止する措置をとっている。この措置は取引先にとってもビジネスの種を失うことにもつながり、支払いを行うケースが多く、債権回収の点からこれまで大きな効果をあげている。

対策の第三は、在庫の引き上げである。この対策は販売取引停止と同時に行われ、N社としては、取引不能と判断するとともに、弁護士と相談の上で、取引先にある在庫の引き上げを行う。

対策の第四は、会計上の貸倒引当金設定である。N社では、決算時に債権回収年齢表を作成しており、会計士事務所とも相談の上、一定期間遅延した債権については、恣意性を排除するために、状況の如何を問わず、強制的に貸倒引当金を計上するルールを採用している¹²⁾。

一定期間を超過した債権の貸倒処理を行うことにより、早期の費用化を行うことで、債権放棄を実施したときの損失影響を緩和することができ、また、不良債権処理の早期の意思決定ができるような体制をとっている。N社

12) 会計上の貸倒引当金については、企業会計制度で、「売掛金について企業は定期的に、あるいは少なくとも毎年度末にその売掛金の精査を行い、回収可能性を検討し、回収不能額に相当する貸倒引当金を計上しなければならない。」としている。この会計制度上、引当金の引当手続きとして、計上方法については企業が独自に設定できるが、その設定基準は貸倒引当金の計算範囲、方法、年齢区分と割合を具体的に明示したものでなければならず、管理権限基準に応じて株主総会または董事会、あるいは経営会議またはその他類似機関の承認をえなければならないとされている。

では、2ヶ月から6ヶ月の滞り債権については5%、7ヶ月から12ヶ月の債権については10%、1年以上の債権については20%の引当を行っている。

以上、N社では、このようなPDCAサイクルに基づき、Plan（事前調査）→Do（与信限度額設定）→Check（債権回収管理）→Act（未回収債権に対する対策）の4つのプロセスを順に実施してゆく債権管理制度を構築することによって、制度構築前の滞り債権率30%から1年間で20%にまで、さらに半年後には15%まで引き下げることが可能となった¹³⁾。

5. まとめにかえて

中国が世界の市場となり、世界各国の企業が中国へ進出する中で、日系企業も例外ではなく、中国内販売を拡大するために中国展開を加速させている。しかし、国内販売にあたっての重要な課題として代金回収問題があり、この問題に対し多くの日系企業ではリスク回避的な対応をとっていた。その背景には技術力や商品力の高さということもあり、この対応を可能としていたが、今後、中国企業のキャッチアップ等により、このような優位な状況は低下すると思われる。

このことを念頭において、債権管理制度を構築しておくことが必要であるが、その検討する場合には、事前調査の徹底や契約書の内容整備といった狭義の債権管理ではなく、日常の回収管理を通じて、未回収のシグナルを察知する仕組みを構築し、その上で、与信限度額の見直しを行う、販売停止措置をとる、もしくは、早期に経理上の引当を行うといった総合的な債権管理体制を構築する必要がある。

本稿では、この認識に立ち、中国における日系企業の代金回収や与信管理について、これまでの先行研究および各機関によるアンケート調査を通じて実態を把握するとともに、デミングのPDCAサイクルの考え方を債権管理に適用することにより、N社の事例を中心に、中国における総合的な債権管理

13) 契約に基づく入金予定日より1日でも遅れた債権も含んでおり、軽微な滞り債権を除くと5%程度となる。

体制の構築について検討してきた。

中国における債権管理問題について、PDCAサイクルに基づく債権管理制度を考察してきたが、最後に、本稿で取り上げた以外に債権管理制度を構築するにあたって必要となる点について述べたい。これらは、債権管理制度を有効に機能させる土台として重要な項目であり、これらの土台があって債権管理制度が効率的になると考えるからである。

第1に債権回収に対する会社方針である。N社では「営業はお金を回収して初めて業績となる」という方針を打ち出し、毎月经営会議で回収状況を報告するとともに、1年に一度営業販売会議の場で、総経理自ら回収実績を報告し、回収面で優秀な営業担当者を表彰することにより、従業員に対して、会社が債権回収を非常に重要視しているということを実感させる場を作り出している。

第2は人事制度である。N社の事例では、2004年から総合的な人事制度の見直しを開始し、2005年より新しい人事制度の運用を開始した。その見直しの一貫として、営業担当者の人事評価項目に回収項目を加えた。これまでの人事制度での評価項目には回収項目はなく、販売状況を主として査定されていたため、滞り債権率は30%を超えるものであった。具体的には、営業評価を100とすると、原則15%については、回収状況により加点される。回収状況については、上述した月2回の回収会議や毎週の回収状況が、総経理、営業および財務責任者に報告され共有化されており、その状況に応じて評価が査定される。

第3は販売契約書の見直しである。N社では、人事制度を見直すと同時に、販売契約の見直しも行った。それまでは個別契約書ベースでの販売契約となっており、その1項目として、ユーザンスが決まっていたため、同じ取引先において担当者のミスや認識違いなどにより、ユーザンスが異なるという問題が発生していた。

この問題については、個別契約書の上位契約となる販売基本契約書を作成し、基本契約でユーザンスを決定することにより、複数のユーザンス発生を

防止することができた。また、回収遅延に関する遅延損害金条項を盛り込むと同時に、それ以外にも、回収会議で支払遅延の理由として明らかとなった検収条件の明確化や瑕疵責任などの条項についても織り込むことにより、支払催促の際の根拠とできるような契約に変更を行った。

以上が債権管理制度を下支えする仕組みの概要である。これらは本稿では具体的には取り上げなかったが、債権管理制度を効果的に機能させるにあたって債権管理制度の本体と並んで重要な項目であると考えられる。こうした関連制度まで含めて、今後も債権管理制度全体をさらに検討していきたい。

<参考文献リスト>

(日本語文献)

- ・国際協力銀行・日中投資促進機構（2007）『第9次日系企業アンケート調査 集計・分析結果』，国際協力銀行・日中投資促進機構。
- ・白石麻保，矢野剛（2011）「中国企業金融における企業間信用の利用実態」『アジア経済』，第52巻 第10号 p.2-35。
- ・中小企業金融公庫総合研究所（2005）『中国に進出している中小企業における取引慣行上の問題点と対策』，中小企業金融公庫総合研究所。
- ・日中投資促進機構『日系企業アンケート調査 集計・分析結果』，各年版。
- ・日本貿易振興会経済情報部（2002）『日本企業の中国における国内販売活動に関するアンケート調査』，日本貿易振興会。
- ・日本貿易促進機構生活文化産業部海外調査部（2012）『中国市場開拓に挑む中小企業』，日本貿易促進機構。
- ・牧野和彦（2010）『海外取引の与信管理と債権回収』，税務経理協会。
- ・みずほ総合研究所（2011 a）『2011 年度版 中国の金融制度と銀行取引』，みずほ総合研究所。
- ・みずほ総合研究所（2011 b）『みずほ中国経済情報』，2011 年 6 月号 みずほ総合研究所。
- ・渡邊真理子（2006）「『代金回収問題』と販売戦略—中国家電企業の事例』『アジア研ワールド・トレンド』，第127号 4月 p.24-27。

- ・渡邊真理子（2010）「低質な制度のもとでの企業の戦略－代金回収リスクへの中国企業の反応についての契約理論分析」『アジア経済』，第51巻 第1号 p.2－30。

（中国語文献）

- ・翁仕友・楊中旭（2011）「錢商覆没真相」『財經』，第24期：70－88。

（インターネット情報）

- ・日本経済新聞電子版「浙江省の中小企業経営者，200人が失踪」
<<http://www.nikkei.com/news/category/article/>>，2011年12月26日アクセス。

（さいとう・ゆきのり／桃山学院大学兼任講師）

（おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2012年10月4日受理）

The Case Study Analysis about Payment Collection Problem in Japanese Companies Entering into Chinese Market : The Example of a Company in Jiangsu Province.

SAITO Yukinori
OSHIMA Kazutsugu

While the Chinese position changes from “the factory of the world” to “the market of the world” as the Chinese economy develops, International companies including Japanese companies regard the Chinese market as a very important market and they are accelerating their businesses in China.

Although it is often said that Chinese companies pay late and that payment collection in China is very difficult, payment collection is an important factor in corporate finance.

Regarding the payment collection in China, what kind of situation would a Japanese company face and what kind of issues would it have? Moreover, what kind of measures would it need to take regarding these issues?

This paper looks at the loan collection problem of a Japanese company in China, grasps the present situation and the subject about payment collection and considers the claim management system for controlling a payment collection risk on the basis of the example of a Japanese company.

At first, in Chapter one, in order to grasp the actual situation of the payment collection in China, we look at many studies that have been done.

In the second and third chapters, based on the previous work in Chapter

one, risk aversion correspondence of payment collection in the Japanese company was taken by a selection of customers, advance payment, and cash on delivery. It made negotiation of collection terms advantageous so that the product of a Japanese company is technically predominant as compared to Chinese companies and its goods are scarce. However, the Chinese economic situation may worsen in the future and it may make payment collection more severe. Moreover, considering that competition will become intense because of the improvement of the technical capabilities and product development power in Chinese companies, it is assumed that this present advantage of Japanese companies will fall in the future and it is necessary to build a management system of payment collection. This paper proposes its management model in China which is based on the theory of Deming's PDCA cycle and the example of a company in Jiangsu province. In this proposal, each process of claim management system such as credit investigation and completion of contract is not recognized separately, but it is recognized as a series of organic systems and proves the benefit of raising the collection ratio.

In the last chapter, in addition to summarizing the main points of this paper again, the remaining subject is taken up.